

**FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE FEDERAL DE RONDÔNIA – UNIR**  
**CAMPUS CACOAL**  
**DEPARTAMENTO ACADÊMICO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS**

**DANIEL RODRIGUES DOS SANTOS**

**INFLUÊNCIA DAS POLÍTICAS DE RECURSOS HUMANOS NO**  
**ABSENTEÍSMO E ROTATIVIDADE DE FUNCIONÁRIOS**

CACOAL – RO  
2011

DANIEL RODRIGUES DOS SANTOS

**INFLUÊNCIA DAS POLÍTICAS DE RECURSOS HUMANOS NO  
ABSENTEÍSMO E ROTATIVIDADE DE FUNCIONÁRIOS**

Artigo de conclusão de curso apresentado à  
Fundação Universidade Federal de Rondônia –  
UNIR, *Campus* de Cacoal, como requisito parcial  
para obtenção do título de Bacharel em Ciências  
Contábeis.

Orientadora: Prof<sup>a</sup> Especialista Andréia Duarte  
Aleixo.

CACOAL – RO  
2011

**FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE FEDERAL DE RONDÔNIA – UNIR**  
**CAMPUS CACOAL**  
**DEPARTAMENTO ACADÊMICO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS**

O artigo intitulado “Influência das políticas de Recursos Humanos na rotatividade e absenteísmo de funcionários”, elaborado pelo acadêmico Daniel Rodrigues dos Santos, foi avaliado pela banca examinadora em \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de 2011, tendo sido \_\_\_\_\_.

---

Presidente

Prof<sup>a</sup>. Esp. Andréia Duarte Aleixo

---

Membro

---

Membro

---

Média

Agradeço primeiramente à Deus pela minha vida. À minha família pelo apoio e pelos bons princípios que me ensinaram. À empresa que me concedeu a oportunidade de realizar este estudo. E também à orientadora deste trabalho Professora Especialista Andréia Duarte Aleixo, que não mediu esforços e sempre se mostrou disposta e interessada em ajudar, cuja contribuição foi fundamental para a realização deste artigo.

## **INFLUÊNCIA DAS POLÍTICAS DE RECURSOS HUMANOS NO ABSENTEÍSMO E ROTATIVIDADE DE FUNCIONÁRIOS**

**Daniel Rodrigues dos Santos<sup>1</sup>**

**RESUMO:** O mercado tem exigido cada vez mais das empresas competitividade e uma gestão de recursos humanos com pessoas qualificadas que se adaptem rápido às modificações do ambiente. A qualificação da mão-de-obra de uma organização depende muito da contratação de pessoas com habilidades adequadas para o pleno exercício da profissão. Assim, as organizações precisam adotar políticas de recursos humanos planejadas e com metas, que além de diminuir as falhas no processo de recrutamento, seleção e contratação de novos funcionários, contribui para a redução da incidência de problemas como a rotatividade e absenteísmo na empresa. O presente artigo teve como objetivo analisar as influências das políticas de recursos humanos no absenteísmo e rotatividade de funcionários através de um estudo de caso em uma empresa do ramo varejista de calçados e confecções no município de Cacoal/RO. Esta pesquisa foi desenvolvida através de estudo exploratório e descritivo, com abordagem qualitativa com fontes primárias e secundárias. As técnicas de pesquisa utilizadas foram as entrevistas, análise documental e observação. As entrevistas foram realizadas através de questionários estruturados, aplicados nos dias 10 e 11 de novembro de 2011. Os resultados apontaram que a empresa utiliza as políticas de recursos humanos de forma parcial, podendo destacar entre elas: o recrutamento interno, a seleção de pessoal e treinamento. Notou-se que a empresa possui uma considerável incidência de rotatividade dos funcionários que causam perdas para a mesma. A partir dos resultados foram apontadas algumas considerações sobre absenteísmo e rotatividade de funcionários.

**PALAVRAS CHAVE:** Políticas. Recursos Humanos. Absenteísmo. Rotatividade.

### **INTRODUÇÃO**

Durante toda a história dos Recursos Humanos (RH), as empresas passaram por um processo de humanização no trabalho, pois surgiu a necessidade de tratar as pessoas com maior importância, onde seus objetivos e sua inserção social são considerados, e as mesmas são vistas como um todo, e não apenas como uma máquina. Em plena era da informação, o capital intelectual vem sendo considerado como o recurso mais importante das organizações, porque somente por meio das pessoas, com comprometimento e qualidade dos serviços prestados é que a organização consegue se destacar no mercado. Assim, a razão da existência das organizações é baseada na troca de valores entre clientes, fornecedores, funcionários ou acionistas. As pessoas emprestam seu capital humano para as empresas, esperando receber

---

<sup>1</sup> Graduando do 8º Período do curso de Ciências Contábeis da Fundação Universidade Federal de Rondônia – Campus Cacoal – e-mail: daniel.rs\_kcoal@hotmail.com. Orientadora Profª. Esp. Andréia Duarte Aleixo

algum valor como retorno, sob diferentes formas, e não apenas como meras recompensas financeiras.

Devido às novas características do mercado no terceiro milênio, em que é preciso adaptar-se às rápidas mudanças, as organizações precisam de equipes de trabalho bem selecionadas e que contribuam para o seu crescimento, tendo em vista que estão sendo cobradas em diversos aspectos, seja por melhores resultados, por atendimento de qualidade, inovação etc. As políticas de RH são importantes neste processo, e quando não aplicadas corretamente, podem influenciar no aumento de fatores como o absenteísmo e rotatividade de funcionários, que certamente interferem no desempenho e crescimento da organização.

O absenteísmo refere-se às ausências dos trabalhadores nas jornadas de trabalho, e suas causas estão ligadas a vários fatores, que se estendem desde as questões de saúde, problemas pessoais, óbito, gravidez, questões sociais entre outros, tornando-se um assunto difícil de ser administrado, causando um efeito negativo, pois a produção diminui e acaba refletindo nos índices de qualidade da organização. A rotatividade é um termo originado do inglês - *turnover* -, e pode ser gerada tanto pela empresa quanto pelos próprios funcionários. Com a saída de um funcionário, perde-se não só um integrante da equipe, mas também produtividade, conhecimento, aprendizado e relações da empresa que não são registrados em outro lugar, e que para recuperar é necessário contratar um substituto, o que requer tempo, treinamento e novos investimentos.

O presente artigo foi elaborado através de um estudo de caso numa empresa do ramo varejista de calçados e confecções do município de Cacoal-RO, utilizando análise documental referente ao período de 2008 a 2010 e questionários aplicados aos funcionários atuais (2011) da empresa e à gerente. Tendo como objetivo analisar a influência das políticas de recursos humanos no absenteísmo e rotatividade de funcionários nesta empresa. Quanto à natureza da pesquisa, esta é de caráter descritivo e exploratório, com abordagem qualitativa. Foi utilizado como método, o estudo de caso. Para aprofundar os conhecimentos sobre o assunto utilizou-se a pesquisa bibliográfica. As técnicas de pesquisa utilizadas foram às entrevistas, análise documental e observação. As entrevistas foram realizadas através de dois questionários estruturados, aplicados nos dias 10 e 11 de novembro de 2011 aos 40 (quarenta) funcionários e à gerente da empresa.

Os resultados apontaram que existe uma incidência de rotatividade na empresa e poucas práticas sobre as políticas de recursos humanos. Quanto ao absenteísmo por não existir um controle documental por parte da empresa, não foi possível quantificar a incidência deste

índice. No entanto, a empresa ressalta não possuir grandes índices de absenteísmo devido à maioria dos funcionários serem remunerados por comissão.

O presente artigo é estruturado da seguinte forma: introdução; fundamentação teórica que é composta por: políticas de recursos humanos, absenteísmo, rotatividade; análise e discussão dos dados; apontamentos sobre absenteísmo e rotatividade e; considerações finais.

## **1 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

Os aspectos teóricos que nortearam o presente artigo compõem-se de três temas: Políticas de recursos humanos, absenteísmo e rotatividade.

### **1.1 EVOLUÇÃO DOS RECURSOS HUMANOS**

Os primeiros movimentos sobre a valorização das pessoas surgiram a partir da necessidade de considerar os fatores psicológicos e sociais das pessoas no processo de produtividade. Estes estudos tiveram como base as experiências realizadas pelo psicólogo americano Elton Mayo. Segundo Franco (2008) foi a partir de 1927, que a teoria clássica, proposta por Fayol, começou receber oposição da escola das Relações Humanas, e as empresas passaram por um processo de humanização no trabalho, tratando o ser humano com maior importância, passando a considerar seus objetivos e sua inserção social, e a vê-lo como um todo, e não apenas como uma máquina, pois submeter às pessoas a métodos rigorosos, científicos e altamente controlados não garante por si só, um eficiente processo de gestão.

A gestão de pessoas surgiu no século XIX, com o Departamento de Recursos Humanos como foi inicialmente chamado, sendo criado para suprir a necessidade de contabilizar os registros dos trabalhadores, as faltas e os atrasos. Na época, os profissionais da área caracterizavam-se por serem inflexíveis, estritamente legalistas, e frios, principalmente quando tinham que demitir alguém (VISCAINO; ESTORK, 2004).

Na década de 50, surge uma nova denominação, a Administração de Pessoal, que deixou de ser apenas um mecanismo de intermediação de desavenças para redução de conflitos, e passou a administrar as pessoas de acordo com a legislação trabalhista vigente, e a administrar também de forma contínua os conflitos que surgiam. Já na década de 60, ampliou-se esta concepção, e as pessoas passaram a ser consideradas como recursos fundamentais para o sucesso da organização. A partir da década de 70, surge o conceito de Administração de

Recursos Humanos (ARH), porém ainda com uma ideia antiga, de que as pessoas devem ser administradas pela organização ou por um órgão central da ARH (CHIAVENATO, 2006).

Já nos anos 90, as empresas deixaram o modelo organizacional vertical e compartimentado que era adotado até o final da década de 70, em que cada setor vivia o “seu negócio” e a comunicação entre estes era feita através dos canais formais de hierarquia. As empresas passaram a ser estruturadas por processos e a sofrer constantes pressões da alta competitividade. Com isso, acabaram-se as barreiras internas e os gerentes começaram exercer o papel de “donos” do negócio. Foi assim que os recursos humanos passaram a fazer parte da função dos gerentes, que foram obrigados a buscar capacitação para melhorar a comunicação com seus subordinados e a compreensão de seus problemas pessoais (TACHIZAWA; FERREIRA; FORTUNA, 2001).

Devido às novas características do mercado no terceiro milênio, em que é preciso adaptar-se às rápidas mudanças, as organizações bem sucedidas deixaram de administrar *as* pessoas (como meros recursos), e passaram a administrar *com* as pessoas (como parceiros), dando origem à Gestão de Pessoas. Nesta nova abordagem as pessoas são tratadas “como agentes ativos e proativos dotados de inteligência e criatividade, iniciativa e decisão, habilidades e competências, [...] como os parceiros da organização e únicos capazes de conduzi-la a excelência e ao sucesso” (CHIAVENATO, 2006, p. 17).

Em plena Era da Informação, a Gestão de Pessoas tem valorizado a importância do fator humano nas empresas. O capital intelectual, representado em grande parte pelas pessoas, tem sido considerado pelos gestores como o recurso mais importante das organizações, ficando o capital financeiro em segundo plano. Segundo Chiavenato (2006), como as ideias provêm do conhecimento e, este está na cabeça das pessoas, as empresas bem sucedidas têm investido cada vez mais no capital intelectual para aumentar sua vantagem competitiva junto ao mercado.

## 1.2 POLÍTICAS DE RECURSOS HUMANOS

Após estabelecer seus objetivos, uma organização precisa desenvolver meios para atingi-los. A forma como será feito este planejamento varia de acordo com as características internas e externas, e os objetivos que cada empresa pretende alcançar. (MILCOVICH; BOUDREAU, 2006). As políticas de recursos humanos referem-se à maneira pela qual as organizações pretendem lidar com seus funcionários, para que através destes possa atingir seus objetivos. Algumas das políticas que podem ser adotadas são: o recrutamento, a seleção,



o treinamento, a remuneração estratégica, benefícios sociais, a avaliação de desempenho, dentre outros.

### 1.2.1 Recrutamento

O recrutamento é uma atividade da administração de recursos humanos, que visa recrutar pessoas tanto no ambiente interno quanto no ambiente externo da organização, com o objetivo de suprir uma necessidade interna da empresa (MARRAS, 2000). Ainda segundo Chiavenato (2002, p.197) recrutamento pode ser considerado:

Um conjunto de técnicas e procedimentos que visa a atrair candidatos potencialmente qualificados e capazes de ocupar cargos dentro da organização. É basicamente um sistema de informação, através do qual a organização divulga e oferece ao mercado de recursos humanos oportunidades de emprego que pretende preencher. Para ser eficaz, o **recrutamento** deve atrair um contingente de candidatos suficiente para abastecer adequadamente o processo de **seleção**.

Além disso, “lidar com pessoas deixou de ser um desafio e passou a ser vantagem competitiva para as organizações bem sucedidas” (CHIAVENATO, 1999, p. 34). Por estes motivos, as empresas precisam ser mais flexíveis e acreditar verdadeiramente na importância das pessoas, buscando encontrar funcionários adequados a cada função, adotando procedimentos que os mantenham felizes na função que exercem e permitam a valorização do potencial humano.

O recrutamento de pessoal busca candidatos diretamente nas fontes de recrutamento, sejam elas internas ou externas, de acordo com as características da função que se deseja preencher (MILCOVICH; BOUDREAU, 2006). Deste modo o recrutamento pode ser dividido de três formas: interno, externo ou misto.

#### 1.2.1.1 Recrutamento interno

Este tipo de recrutamento é realizado pela própria empresa, com intuito de preencher as vagas que surgem, fazendo o remanejamento de funcionários por meio de promoções, transferências ou ascensão funcional. Assim a empresa divulga a quantidade de vagas que possui, através dos meios disponíveis na empresa (mural de recados, memorandos, cartazes, etc.). As informações devem ser disponibilizadas para todos os seus funcionários, e devem conter as características exigidas pelo cargo, de modo que os interessados procurem o setor responsável para candidatarem-se às vagas oferecidas (MARRAS, 2000).

Para Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2001), o recrutamento interno exige uma intensa e contínua coordenação e integração entre o gestor de pessoas e os demais setores da organização, visto que são várias as áreas organizacionais envolvidas no processo. Também é preciso ter conhecimento prévio de alguns dados e informações sobre o candidato, tais como: resultado obtido nos testes de seleção a que se submeteu ao entrar na organização, resultado das avaliações de desempenho e de treinamentos/desenvolvimento de que participou.

O recrutamento interno funciona como um meio de ascensão funcional, que atende às expectativas dos funcionários de serem promovidos e terem novas responsabilidades. Ao contrário, se uma empresa busca funcionários apenas no meio externo, estes não terão grandes expectativas de promoção, e provavelmente pedirão demissão ou encontrarão meios de serem demitidos. Deste modo, independente da área de atuação de uma empresa, o recrutamento interno pode contribuir para baixar índices de absenteísmo e rotatividade de pessoal.

Neste sentido, Marras (2000) afirma que a prática do recrutamento interno propicia o desenvolvimento tanto dos trabalhadores quanto da organização, visto que possibilita uma ascensão mais veloz nos quadros da empresa, funciona como incentivo motivacional aos trabalhadores aumenta a eficiência no processo de recrutamento, seleção e admissão, economizando tempo e consequentemente reduzindo custos.

#### 1.2.1.2 Recrutamento externo

De acordo com Marras (2000, p.73), recrutamento externo “é o processo de captação de recursos humanos no mercado de trabalho, com o objetivo de suprir uma necessidade da empresa no seu quadro de efetivos”. O recrutamento externo abrange muitos candidatos que estão presentes no mercado, e por isso a empresa deve ser criteriosa na escolha dos mesmos, procurando encontrar aqueles que melhor se encaixem às suas necessidades. Neste processo de recrutamento, a empresa procura candidatos disponíveis no mercado, ou que estejam trabalhando em outras empresas. É o recrutamento feito fora da organização, seja por meios próprios, ou através de empresas terceirizadas.

Marras (2000) acrescenta ainda que o recrutamento externo inicia a partir do momento que os gestores decidem sobre qual a melhor fonte (interna ou externa) a ser utilizada para escolha de candidatos, considerando duas variáveis:

1. **Variável tempo:** que determina o tempo disponível para suprir uma nova vaga, e indica qual a fonte de recrutamento mais adequada.

2. **Variável custo:** que representa os recursos financeiros disponíveis para dar início a um processo de recrutamento e seleção, além de possibilitar a escolha das fontes de recrutamento que representem menos custos para a empresa.

Na relação existente entre as variáveis do tempo e do custo, quanto maior o tempo disponível para recrutar, menor o custo do processo. No mesmo sentido, quanto menos recursos a empresa dispõe, mais tempo deve planejar para iniciar um processo de recrutamento (MARRAS, 2000). Deste modo, mesmo que a empresa utilize o recrutamento interno como ferramenta principal de escolha de candidatos, o recrutamento externo nem sempre será menos favorável.

#### 1.2.1.3 Recrutamento misto

Devido às vantagens e desvantagens do recrutamento interno e externo, existe uma alternativa que na maioria das vezes acaba sendo preferida pela maioria das empresas: o recrutamento misto, ou seja, aquele que aborda tanto fontes internas como fontes externas de recursos humanos. De acordo com Chiavenato (2002), o recrutamento misto pode ser adaptado em alternativas de sistema:

1. **Inicialmente, recrutamento externo, seguido de recrutamento interno:** caso aquele não apresente resultados desejáveis. A empresa está mais interessada na entrada de recursos humanos do que na sua transformação, ou seja, a empresa necessita de pessoal já qualificado, no curto prazo, e precisa importá-lo do ambiente externo. Não encontrando candidatos externos à altura, lança mão do seu próprio pessoal não considerando, de início, os critérios acerca das qualificações necessárias.
2. **Inicialmente recrutamento interno, seguido de recrutamento externo:** caso não apresente resultados desejáveis. A empresa dá prioridade aos seus empregados na disputa das oportunidades existentes. Não havendo candidatos à altura, parte para o recrutamento externo.
3. **Recrutamento externo e recrutamento interno, concomitantemente:** é o caso em que a empresa está mais preocupada com o preenchimento da vaga existente seja através de novas entradas (input) ou através da transformação de recursos humanos; geralmente, uma boa política de pessoal dá preferência aos candidatos internos sobre os externos, em caso de igualdade de condições entre eles.

### 1.2.2 Seleção

A seleção de pessoas é de responsabilidade do departamento de recursos humanos da empresa, e faz parte do processo de agregar pessoas dentro das organizações. A diferença entre o recrutamento e a seleção consiste no fato de que o objetivo do recrutamento é atrair o máximo de pessoas que possuam as especificações básicas descritas para o preenchimento dos cargos das empresas, enquanto a seleção escolhe os melhores candidatos atraídos pelo recrutamento, e permite ingressar na organização somente os que estiverem com o perfil adequado para o cargo disponível (FRANÇA, 2007).

Um bom processo de seleção pode contribuir para que os objetivos e metas da organização sejam cumpridos, além de resultar em maior produtividade, com retorno sobre os investimentos realizados. Para Mazon e Trevisan (2000), isto é possível porque tanto no recrutamento quanto na seleção os candidatos são analisados em seus aspectos profissionais e pessoais, procurando os que possuem melhor aptidão para desempenhar as funções dentro da empresa.

O processo de seleção de pessoal baseia-se na comparação entre dois campos: o das exigências do cargo e o das características do candidato. No primeiro são consideradas as características que o cargo exige do profissional para que tenha um bom desempenho nas funções, enquanto no segundo, considera-se o conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes que cada candidato possui para desempenhar as suas tarefas (MARRAS, 2000).

Na maioria dos países o mais frequente instrumento utilizado pelas empresas para selecionar candidatos é a entrevista, que deve ser feita de modo que não haja distorções, seja reduzida a variação nos resultados, e principalmente tenha qualidade como instrumento de seleção. Além da entrevista, também podem ser utilizados os testes escritos e os testes de simulação de desempenho. Os testes escritos são os que procuram avaliar a inteligência, a aptidão, a habilidade, o interesse e a integridade dos candidatos. Já através dos testes de simulação de desempenho, procura-se descobrir se um candidato é o mais indicado para uma função através da prática, ou seja, colocando o mesmo para trabalhar. (ROBBINS, 2009).

O processo de seleção nem sempre significa escolher candidatos que revelam aptidões ou capacidades nas funções mais elevadas. “É simplesmente a escolha dos melhores, daqueles que convêm a um determinado plano de ação, pois muitas vezes os escolhidos, não são os de nível mais elevado, e sim os mais adequados a uma situação predeterminada” (SANTOS *Apud* GROSS; LIMA, 2004, pg. 4). Assim, contratar pessoas e formar um eficiente quadro de funcionários é o principal papel do processo de seleção. O processo seletivo utiliza

geralmente o ajuste de várias técnicas e procedimentos que variam conforme o perfil a complexidade do cargo a ser preenchido.

### **1.2.3 Treinamento**

É possível observar que as empresas de um modo geral têm investido cada vez mais recursos na capacitação de seus funcionários. Sobre estas atitudes das organizações, Robbins (2009, p. 245) argumenta que “funcionários competentes não permanecem competentes para sempre. As habilidades deterioram-se e podem tornar-se obsoletas”, sendo necessário investir em treinamento. Acrescenta ainda, que estes treinamentos devem ser constantes, e devem ter como objetivo o aprimoramento de algumas habilidades observadas nas pessoas que compõe seu capital humano, tais como: habilidades de linguagem, habilidades técnicas, habilidades interpessoais e habilidades para resolução de problemas.

O treinamento é uma atividade importante e comum dentro da administração de recursos humanos, porém com um custo alto para as empresas. Cada indivíduo contratado passa por um processo de treinamento que serve para aprimorar os conhecimentos que possui e lhe conferir novas habilidades, e isso gera custos. Entretanto, cada vez mais estes gastos com programas de treinamento vêm sendo considerados pelas empresas como investimentos (MILCOVICH; BOUDREAU, 2006).

O treinamento costuma ser classificado como formal e informal, e realizados no trabalho ou fora dele. O treinamento formal é aquele estruturado e planejado com antecedência. Já o treinamento informal (mais utilizado atualmente), não é previamente estruturado e planejado, sendo facilmente adaptável às situações e aos indivíduos. Quanto ao treinamento realizado no trabalho, este inclui o rodízio de tarefas, programas de aprendizagem, preparação de substitutos eventuais e programas formais com mentores. Ao contrário, o treinamento fora do trabalho é composto por palestras, seminários, programas de auto aprendizado, sessões de vídeo, cursos pela internet, aulas virtuais e atividades de grupos que utilizem dramatizações e estudos de caso (ROBBINS, 2009).

Investir no desenvolvimento do capital humano pode ser um meio estratégico de atingir os interesses organizacionais, melhorando a qualidade dos produtos e serviços prestados, bem como do atendimento aos clientes. Ter um pessoal capacitado dentro da empresa pode significar a conquista de sua posição junto ao mercado e também de novos horizontes.

### **1.2.4 Remuneração Estratégica**

A remuneração estratégica (variável) consiste em remunerar os trabalhadores não apenas por tempo de serviço ou cargo ocupado, mas também pelo seu desempenho individual e organizacional. Este tipo de remuneração não é fixo, varia de acordo com a avaliação de desempenho. Além disso, “evitam as despesas fixas de aumentos salariais permanentes” (ROBBINS, 2009, p. 80).

A remuneração estratégica é um modelo de compensação em que os trabalhadores são recompensados pelo cumprimento de metas e objetivos pré-estabelecidos, e de acordo com sua contribuição para o bom desempenho organizacional (MARRAS, 2000). Neste modelo de remuneração, tanto podem ser considerados o desempenho individual quanto do grupo.

Podem ser consideradas formas de remuneração variável, a remuneração por habilidades, participação acionária, distribuição de ganhos, participação nos lucros, remuneração por resultados (MARRAS, 2000). Além destes, Robbins (2009) acrescenta os planos de remuneração por unidades produzidas e os incentivos salariais.

No entanto, é preciso tomar cuidado ao adotar políticas de remuneração variável, para que estas não sejam confundidas como remunerações fixas, pois os funcionários muitas vezes podem passar a contar com estas bonificações, mesmo sem ter certeza sobre o seu recebimento. Isto pode acarretar em insatisfação e desmotivação dos trabalhadores.

### **1.2.5 Benefícios Sociais**

São aspectos indiretos da remuneração total dos empregados, e que não se relacionam diretamente ao desempenho, ou seja, além do salário dos mesmos a empresa oferece vantagens que lhes propicie bem-estar físico e econômico, como forma de atrair e manter seus empregados (MILCOVICH; BOUDREAU, 2006). Os benefícios concedidos aos funcionários variam de acordo com as políticas, objetivos e capacidade financeira da organização. São geralmente utilizados para atender às necessidades dos trabalhadores e para propiciar melhoria na qualidade de vida dos mesmos.

Podem ser considerados como os mais usuais programas de benefícios: os planos de saúde (incluindo assistência médica e odontológica), ginástica laboral, incentivo à prática de esportes, lazer, orientação nutricional, auxílio alimentação, aposentadoria antecipada, gratificação anual, flexibilidade no horário de trabalho, dentre outros. “Além de contribuir para a melhoria do clima organizacional, tais benefícios podem constituir-se numa eficaz

estratégia de recrutamento, seleção e retenção de pessoas” (TACHIZAWA; FERREIRA; FORTUNA, 2001, p. 239).

### 1.2.6 Avaliação de Desempenho

A avaliação de desempenho procura medir se as exigências de um determinado cargo estão sendo atendidas pelos empregados, ou seja, mede o desempenho de cada pessoa na atividade que exerce, e no alcance das metas e resultados estabelecidos pela organização. É um dos instrumentos que a administração de uma empresa dispõe para analisar os resultados da atuação de sua força de trabalho e para prever posicionamentos futuros, considerando o potencial humano disponível em seus quadros (TACHIZAWA; FERREIRA; FORTUNA, 2001).

Entretanto, Milcovich e Boudreau (2006), alertam que a avaliação de desempenho vai além de uma simples execução de tarefas. É preciso considerar todos os comportamentos que determinam o valor das pessoas para a organização e podem contribuir para o alcance das metas organizacionais.

Os objetivos principais da avaliação de desempenho, segundo Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2001, p. 207) são:

[...] identificação das necessidades de treinamento; promoções; incentivo salarial ao bom desempenho; melhoria do relacionamento entre supervisores e liderados; auto-aperfeiçoamento do funcionário; estimativa do potencial de desenvolvimento dos empregados; estímulo à maior produtividade; divulgação dos padrões de desempenho da instituição; *feedback* para o próprio indivíduo avaliado; e decisões sobre transferências, dispensas e progressões/ascensão funcional.

Avaliar o desempenho das pessoas pode contribuir para a eficiência e produtividade organizacional, seja ajudando a descobrir pontos fortes e fracos dos funcionários e da organização, auxiliando nos processos de recrutamento, seleção e treinamento, ou premiando os funcionários que tenham se destacado no desempenho de suas funções.

#### 5.2.6.1 Avaliação de desempenho *versus* motivação e satisfação

A satisfação dos empregados e o seu comprometimento com a organização influenciam diretamente no seu desempenho, o que pode refletir no sucesso ou fracasso de uma organização. As pessoas que, dentro dos seus limites, atingem o desempenho desejado pela empresa, precisam ter a certeza de que serão recompensadas de alguma maneira. Caso a

empresa não mantenha uma definição clara sobre o que espera de seus funcionários e sobre como irá avaliá-los e recompensá-los pelos seus esforços, os mesmos trabalham em um nível bem abaixo de sua capacidade (ROBBINS, 2009).

“A avaliação de desempenho exerce um papel importante na influência sobre a motivação dos trabalhadores” (ROBBINS, 2009, p. 250). Funcionários satisfeitos e motivados são mais produtivos e apresentam atitudes positivas em relação ao seu trabalho. A influência da avaliação de desempenho pode ser positiva, quando as empresas adotam critérios que avaliam o desempenho real de cada funcionário, garantindo-lhes uma recompensa justa pelos seus esforços.

O método de avaliação mais desenvolvido recentemente nas empresas é a avaliação 360°, que oferece um *feedback* de desempenho de todos as pessoas que formam o círculo de contatos diários do funcionário, sejam eles colegas, clientes ou os próprios funcionários. O objetivo da empresa é fazer com que os indivíduos tenham maior senso de participação no processo de avaliação e conheçam mais precisamente o seu desempenho (ROBBINS, 2009).

Para Tachizawa, Ferreira e Fortuna (2001), é importante que seja feito um *feedback* da avaliação realizada, em que os empregados devem conhecer a sua avaliação para manter e desenvolver os seus pontos fortes e corrigir os seus pontos fracos. Isto é importante para que suas perspectivas em relação à carreira e salários não sejam afetadas, e para que corresponda às expectativas da organização em relação ao seu desempenho.

### 1.3 ABSENTEÍSMO

Apesar de serem fundamentais para a existência das organizações, as pessoas só contribuem para a mesma se estiverem presentes nos horários em que devem desempenhar suas funções. As faltas ou ausências (absenteísmo) dos funcionários são características que devem ser estudadas pelas organizações.

#### 1.3.1 Características do absenteísmo

O absenteísmo está relacionado a todos os fatores que resultam na ausência do funcionário na empresa. De acordo com (QUICK; LAPERTOSA *apud* PENATTI; ZAGO; QUELHAS, 2006, p. 1) o termo absenteísmo “originou-se da palavra “absentismo” aplicado aos proprietários rurais que abandonavam o campo para viver na cidade. No período industrial, esse termo foi aplicado aos trabalhadores que faltavam ao serviço”. Já para Souza



(2006) o absenteísmo é uma palavra de origem francesa, *absentéisme* que significa pessoa que falta ao trabalho por inúmeros motivos.

Assim, o “*absenteísmo* é a frequência e/ou duração do tempo perdido de trabalho, quando os empregados não vêm trabalhar.” (MILCOVICH; BOUDREAU, 2006, p. 123). Podendo gerar custos extras para a empresa, causados por horas extras, trabalhadores temporários e perdas de resultados. Sendo assim, o absenteísmo tanto pode ser medido como uma porcentagem, quanto como um custo real (MAYO, 2003).

Mesmo que apresente um bom desempenho, para que um funcionário tenha valor para a empresa em que trabalha, é importante que tenha uma boa frequência. Esta frequência não consiste apenas em não faltar no emprego, pois o afastamento no trabalho também acontece “quando o empregado fica na empresa, mas diminui suas horas de trabalho, saindo muito, desleixando de suas obrigações e procurando a adesão de outros colegas” (MILCOVICH; BOUDREAU, 2006, p. 122).

### **1.3.2 Causas do absenteísmo**

As principais causas e consequências do absenteísmo têm relação direta com a motivação do empregado em ir para o trabalho e com fatores internos e externos ao próprio ambiente de trabalho. Sendo assim, as práticas organizacionais (penalidades e recompensas), a cultura organizacional (aceitação ou não das ausências), as atitudes, valores e metas do próprio empregado, além de alguns obstáculos, como doenças ou acidentes, responsabilidades familiares e problemas com transporte influenciam na sua motivação e capacidade de ir trabalhar (MILCOVICH; BOUDREAU, 2006).

Mayo (2003) complementa que as pessoas satisfeitas e altamente motivadas pelo seu trabalho apresentam um índice de ausência menor que as pessoas insatisfeitas e desmotivadas pelo trabalho, ou com um ambiente onde o moral é baixo. Além disso, “a frequência e a duração dos afastamentos têm a ver com a satisfação no trabalho, ainda que essa relação não seja muito forte” (MILCOVICH; BOUDREAU, 2006, p. 123).

De acordo com a ABPA – Associação Brasileira para Prevenção de Acidentes, no Brasil outra causa de absenteísmo, são as doenças ocupacionais: afecções musculares relacionadas ao trabalho, que têm atingido principalmente bancários, metalúrgicos, digitadores, operadores de *telemarketing*, secretárias e jornalistas. As doenças ocupacionais quando em alta incidência podem levar à diminuição da produtividade, ao aumento de

indenizações e demandas judiciais contra empregadores, além de prejuízos para a qualidade de vida do trabalhador (DALL’INHA, 2006).

### **1.3.3 Consequências do absenteísmo**

Como as causas do absenteísmo estão ligadas a diversos fatores, acaba se tornando algo complexo e difícil de ser gerenciado pelas organizações. Segundo Dall’inha (2006), devido à sua repercussão e abrangência, o absenteísmo gera prejuízo na forma de desenvolvimento do trabalho, no aumento dos custos de produção e da previdência social. Gera efeitos negativos na moral dos trabalhadores, na diminuição da qualidade, da produtividade o que reflete diretamente na economia da empresa.

Para Penatti, Zago e Quelhas (2006, p.4), dentre os fatores humanos “o absenteísmo se situa entre os efeitos mais danosos ao processo de trabalho, ao suporte social do trabalhador”, e por isso tem um duplo efeito: na visão do trabalhador, caracteriza-se como a possibilidade de desconto no salário, de demissão e de outros problemas relacionados; de acordo com a visão da organização, significa dificuldade na realização do trabalho, e outros prejuízos decorrentes da ausência do trabalhador.

### **1.3.4 Medidas para redução do absenteísmo**

Para adotar medidas de controle e redução do absenteísmo, é preciso identificar suas causas, mensurá-lo e avaliá-lo. As organizações podem influenciar na decisão de seus empregados de ausentarem-se ou não do ambiente de trabalho por meio de ações, como disciplinar os faltosos, verificar as justificativas dadas por eles, comunicar as regras para o absenteísmo e premiar bons índices de frequência. Além disso, mesmo sendo mais difícil, também é necessário e importante lidar com os problemas familiares (MILCOVICH E BOUDREAU, 2006).

Entretanto, essas medidas de controle podem se tornar improdutivas, se um empregado que é impedido de praticar uma forma de ausência, passa para outra. Sendo assim, as empresas geralmente punem o absenteísmo com atos disciplinares ou por demissão. A adesão a um sistema disciplinar pode ser assegurada através de quatro elementos: estabelecer as regras de trabalho ou de comportamento; comunicar as regras a todos os empregados; avaliar o comportamento (para identificar as deficiências de comportamento no trabalho) e; mudar o

comportamento (punição e assistência para a mudança do comportamento) (MILCOVICH; BOUDREAU, 2006).

Para que a administração de RH possa gerenciar resultados de forma eficaz, precisa conhecer informações sobre as diferentes características dos empregados. Para (MILCOVICH E BOUDREAU, 2006) com a crescente diversidade de pessoal disponível no mercado, tem aumentado também a preocupação com a ampliação da oferta de oportunidades de trabalho para um número cada vez maior de pessoas, com a melhor maneira de lidar com conflitos étnicos e com a maneira de conseguir maior flexibilidade para tornar a organização atraente para indivíduos com ampla variedade de expectativas, necessidades e perspectivas.

Segundo Bispo (2002), alguns consultores afirmam que o índice de absenteísmo, para ser aceitável deve estar em torno de 2,7%, e manter o absenteísmo em níveis aceitáveis pode contribuir para que as empresas economizem mais. Portanto, é preciso gerenciar este índice, para identificar o momento em que funcionários importantes da organização passam a apresentar comportamentos de afastamento, que podem significar a iminência do abandono do emprego, fator gerador da rotatividade de funcionários.

## 1.4 ROTATIVIDADE

Entender as causas das perdas de capital humano e as consequências geradas nas empresas é um assunto que a administração de recursos humanos precisa estar atualizada para que possa adotar medidas que reduzam a ocorrência da rotatividade nas organizações.

### 1.4.1 Características da rotatividade

São as pessoas que compõe o capital humano das empresas. Elas produzem, administram e controlam o ambiente interno das organizações, como se fossem peças de uma engrenagem, que ajudam a movimentar um sistema. Cada pessoa é um ativo em potencial, pois adicionam ao estoque da empresa capacitação, experiência e conhecimentos, que representam potencial de crescimento para a empresa (Mayo, 2003). Logo, para cada funcionário que deixa uma organização, independente do motivo, ocasiona uma perda significativa. Estes desligamentos com frequente movimentação de mão-de-obra deram origem ao termo rotatividade de funcionários.

A rotatividade de pessoal (*turnover*) é um termo utilizado para caracterizar o movimento de entradas e saídas (contratações e desligamentos) de funcionários de uma

empresa, num determinado período. Podendo os desligamentos, serem espontâneos ou provocados pelas empresas (CHIAVENATO, 2002).

Complementando, Lucena (1995, p.199) afirma que existem dois tipos de *turnover*: o que pode ser controlado pela organização e o controlado pelo mercado:

No primeiro caso, a organização consegue reter e motivar os profissionais de melhor desempenho, mais qualificados e com potencial para crescerem e contribuírem mais efetivamente para o desenvolvimento da empresa. Ela identifica esses empregados, acompanha seu desenvolvimento, dá-lhes oportunidades de carreiras, tendo em vista mantê-los satisfeitos, recompensados, reconhecidos, não desejando, portanto, deixar a organização. As saídas que acontecem são dos empregados que não apresentam aquelas características de desempenho e de potencial. O *turn over* controlado pelo mercado é exatamente o contrário: a empresa perde seus melhores profissionais para os concorrentes e para o mercado em geral, porque não dispõe de políticas e critérios para motivá-los e retê-los. Permanecem na organização aqueles que não têm competência para competir no mercado.

No que se refere aos desligamentos provocados pela empresa (demissões), Milcovich e Boudreau (2006) destacam a necessidade das organizações de buscarem mais do que simplesmente a redução da rotatividade. Afirmam que as empresas precisam determinar também a quantidade certa de demissões, decidindo de forma cuidadosa quando é mais eficaz permitir ou até mesmo incentivar seus funcionários a deixarem a empresa, ou quando é melhor mantê-los. Isto porque, o que deve ser analisado, não é somente a quantidade de funcionários que estão saindo, mas principalmente o valor daqueles que estão permanecendo.

#### **1.4.2 Causas da rotatividade**

Vários são os fatores que influenciam os funcionários a saírem do emprego. Souza (2003) ressalta alguns, tais como: a falta de políticas de valorização do empregado, remuneração inadequada, condições de trabalho impróprias e inseguras, seleção e treinamento insuficientes, supervisão e planejamento inadequados, falta de oportunidades para o empregado, problemas de relacionamento interno, falta de planos de promoção para o pessoal, chefias incompetentes, falta de valorização das pessoas, falta de motivação. Outro fator que influencia no índice da rotatividade é a questão da idade. Trabalhadores mais jovens, que não possuem ou tem menos dependentes, demitem-se com maior frequência (MILCOVICH E BOUDREAU, 2006).

Portanto, não adianta uma empresa ter planos de sucessão de carreiras e de desenvolvimento de pessoal, se não adotar critérios de estabilidade no emprego que evitem saídas desnecessárias. É possível que quando as pessoas deixam de trabalhar em uma

organização, elas contam aos outros o motivo de sua saída. E neste caso, funcionários que saíram insatisfeitos poderão denegrir a imagem da empresa através de informações ofensivas.

### **5.4.3 Medidas para redução da rotatividade**

Com a valorização do capital humano, as organizações precisam buscar meios de conhecer os motivos das saídas das pessoas, além de trabalhar com estratégias de retenção de funcionários, numa tentativa de diminuir os desligamentos.

Neste sentido, Lucena (1995) ressalta cinco principais análises que as empresas devem fazer com relação à rotatividade:

1 - verificar comportamento da empresa nos últimos três ou cinco anos, identificando as causas da rotatividade, obtidas através da análise das entrevistas de desligamentos.

2 - analisar se os desligamentos acontecem, em sua maioria, por iniciativa da empresa ou dos funcionários.

3 – identificar quais setores apresenta maior ou menor índice de rotatividade e quais os motivos das saídas.

4 - identificar se a competitividade do mercado em que atua influencia na perda de profissionais para os concorrentes, e quais razões.

5 - analisar o comportamento da rotatividade para os principais cargos da empresa, seus impactos na produtividade e quais providências devem ser adotadas para reduzir a incidência deste índice.

Já para Milcovich e Boudreau (2006), para que as organizações reduzam a quantidade de funcionários demitidos, podem considerar algumas medidas, tais como: conceder aumento de salários, explicar sobre os papéis e exigências do trabalho, tornar o trabalho mais gratificante e adotar meios de fazer com que seus funcionários percebam vantagens em trabalhar na empresa e não procurem outra qualquer.

Segundo Lucena (1995), as empresas que investem em desenvolvimento, atualização profissional, na identificação e desenvolvimento de potenciais, em políticas salários adequados e competitivos, e que procura manter seus funcionários satisfeitos e motivados a trabalhar, geralmente tendem a apresentar menor índice de rotatividade.

Para Mayo (2003, p. 104), um dos instrumentos disponíveis para compreender o que impulsiona e motiva cada indivíduo a deixar a empresa, “[...] consiste no diálogo regular e contínuo com funcionários sobre como se sentem em relação ao trabalho e à organização.” Afirmar ainda que, a lealdade, os bons relacionamentos, a flexibilidade no trabalho, ou a

afinidade com a cultura organizacional podem ser fatores suficientes para manter alguns funcionários na empresa.

A entrevista de desligamento pode ser outro instrumento utilizado para conhecer as causas da rotatividade, o que pode contribuir para o planejamento de ações que visem à diminuição da saída de funcionários na empresa. Os funcionários que saíram da organização podem ser úteis para a empresa, pois suas percepções podem ser uma ajuda inestimável na avaliação das políticas da empresa, e sua influência na rotatividade.

## **2 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS**

A empresa pesquisada atua no comércio varejista de calçados e confecções, conta com um quadro de 40 (quarenta) funcionários, onde 80% são do sexo feminino, possuindo idade entre 21 a 25 anos. Os funcionários da empresa são geralmente contratados como vendedores, pois o departamento de vendas da empresa ocupa cerca de 60% dos funcionários. Tendo como preferência a contratação de funcionários sem experiência profissional. Deste modo a empresa poderá treiná-los de acordo com suas políticas, dando-lhes assim uma oportunidade de crescimento.

Quanto à políticas de recursos humanos foi constatado que a empresa as utiliza de forma parcial, podendo destacar entre elas: o recrutamento interno, a seleção de pessoal e treinamento. Para atender a demanda de funcionários no setor administrativo da empresa, esta adota uma política de recrutamento interno, em que os vendedores são promovidos a outros cargos com remuneração fixa, de acordo com suas características e aptidões individuais. Assim (TACHIZAWA; FERREIRA; FORTUNA, 2001) afirmam que conforme as pessoas percebem que têm chances de crescer na organização, é possível diminuir os índices de absenteísmo, rotatividade, e insatisfação dos empregados. Pois em vez de recrutar e selecionar o profissional pronto, diretamente no mercado de trabalho, a organização irá investir na qualificação e formação de profissionais do seu quadro de pessoal.

Para o processo de recrutamento de funcionários a empresa não realiza divulgação na mídia ou jornais impressos. Os candidatos interessados a vaga ofertada pela empresa se apresentam na mesma e preenchem um currículo. Os modelos de currículos são padronizados e fornecidos pela empresa com os requisitos necessários para que cada candidato interessado numa vaga de trabalho (que venha a surgir) o preencha e deixe no departamento de recursos humanos da empresa.

Na empresa não existe um programa definido para a seleção de pessoal e esta é feita de acordo com os critérios da gerência imediata. Identificada a necessidade de contratação de funcionários, os currículos já preenchidos são analisados, e alguns candidatos são selecionados e convocados para entrevista de acordo com o perfil da vaga a ser ocupada. Tendo o candidato concordado com as condições de trabalho estabelecidas, o mesmo é convocado para um período de 2 (dois) dias de testes.

A empresa sempre procura oferecer treinamento aos funcionários que iniciam na empresa como vendedores. O treinamento é feito na prática, onde gerentes e funcionários mais experientes são os “treinadores”. Caso seja aprovado nos testes, é contratado e passa a trabalhar na função de vendedor e a ser remunerado por comissão sobre suas vendas. Quando um funcionário é promovido dentro da empresa também recebe treinamento prático na nova função. Os treinamentos são realizados apenas quando o funcionário entra na empresa ou quando é promovido, não sendo oferecidos outros treinamentos externos para aprimoramento e capacitação dos funcionários.

A empresa estabelece metas mensais de vendas a serem atingidas pelos vendedores, que são baseadas no movimento de cada mês anterior e também dos anos anteriores. Para os funcionários que alcançam tais metas, são concedidas gratificações financeiras como forma de incentivo, que variam de acordo com o volume de vendas que cada um destes funcionários alcançou. Para Robbins (2009 p. 80) este tipo de remuneração “aumenta a produtividade na maioria dos casos, além de ter frequente impacto positivo sobre as atitudes dos funcionários”.

## 2.1 ABSENTEÍSMO E ROTATIVIDADE DE FUNCIONÁRIOS

Neste tópico são abordados os principais motivos causadores do absenteísmo e rotatividade de funcionários que foram identificados através da pesquisa.

### 2.1.1 Absenteísmo

O absenteísmo refere-se às faltas e atrasos dos funcionários, justificadas ou não, e a qualquer tipo de ausência do posto de trabalho (MILCOVICH; BOUDREAU, 2006). Devido não existir um controle documental por parte da empresa quanto ao absenteísmo dos funcionários, não foi possível quantificar a incidência deste índice. No entanto, a empresa ressalta não possuir grandes índices de absenteísmo devido à maioria dos funcionários serem remunerados por comissão. As faltas e ausências dos funcionários normalmente são

justificadas por se tratarem de doenças (próprias ou de parentes muito próximos) e tratamento médico/odontológico. Além disso, a empresa sempre enfatiza nas reuniões com funcionários a importância de todos cumprirem com assiduidade o horário de trabalho para que o desempenho de toda a equipe não seja comprometido.

A partir do momento que os funcionários passam a apresentar sintomas de absenteísmo frequentes, a empresa adota um sistema disciplinar na tentativa de inibir o funcionário a faltar ou chegar atrasado. Primeiramente o funcionário é advertido verbalmente e por escrito, e é lançado em sua ficha. Caso não tenha efeito positivo, o próximo passo é a demissão do mesmo. Neste sentido, (MILCOVICH; BOUDREAU, 2006) afirmam que as organizações devem buscar a prevenção em relação ao absenteísmo, porém também podem adotar um sistema disciplinar como procedimento para lidar com as faltas e ausências (infrações) dos funcionários e para manter a ordem na organização.

Na empresa 80 % dos funcionários são do sexo feminino. Sendo que 50 % são casadas e cerca de 60% possuem dependentes. Segundo (MILCOVICH; BOUDREAU, 2006) quanto maior número de mulheres no quadro de empregados de uma empresa, mais forte é a relação entre absenteísmo e satisfação no trabalho. Mesmo tendo aumentado o índice de mulheres no mercado de trabalho, elas não deixaram de ter suas responsabilidades domésticas, de serem esposas, mães e de ter problemas familiares, apresentando mais propensão a interromper suas carreiras profissionais.

### **2.1.2 Rotatividade (*turnover*)**

A rotatividade consiste no movimento de entradas e saídas, admissões e desligamentos, de funcionários de uma empresa em um determinado período. (CHIAVENATO, 2002). Pode-se perceber através da análise documental, que a empresa possui vários desligamentos. A (tabela 1) corresponde ao período de 2008 a 2010, e demonstra que existe um grande número de funcionários desligados mensalmente. Deixando evidente o período em que os funcionários desligados permaneceram na empresa.

É possível verificar que a maioria dos funcionários desligados (aproximadamente 66%) permaneceram na empresa por um período inferior ou igual a 1(um)ano. Destes, 62,5 % (45 funcionários) permaneceram na empresa por menos de 2 (dois) meses. Nota-se que existe um índice significativo de contratação e desligamento de funcionários nos meses de dezembro e janeiro.

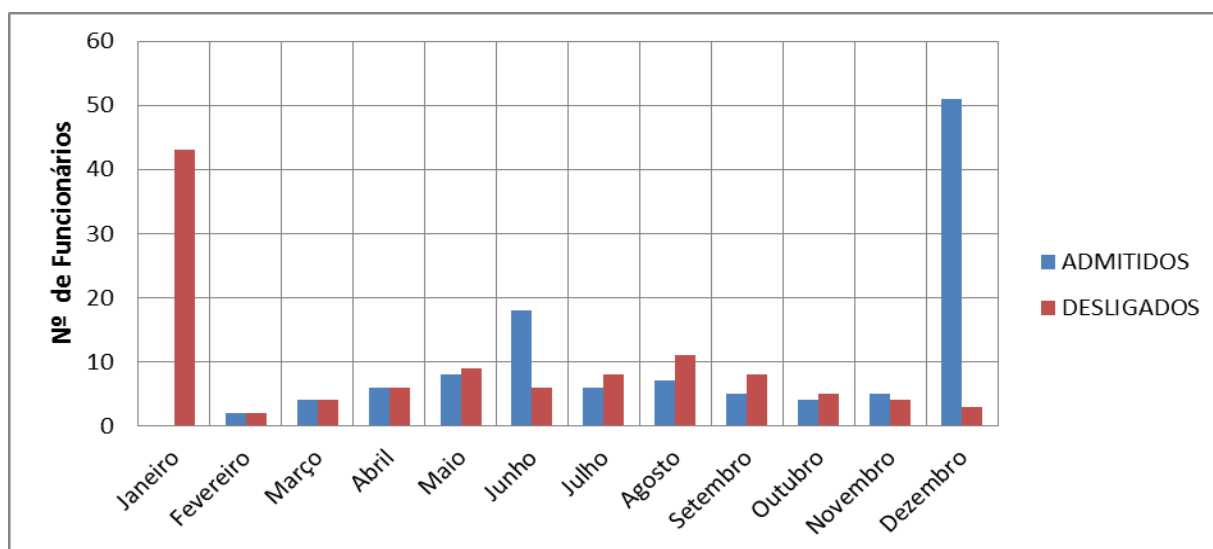


**Tabela 1: Relatório de Funcionários Desligados (2008-2010).**

RELATÓRIO DE FUNCIONÁRIOS DESLIGADOS PERÍODO 2008-2010							
MÊS	PERÍODO EM QUE TRABALHOU NA EMPRESA					TOTAL	%
	Menos de 2 meses	de 3 a 12 meses	Entre 1 e 2 anos	Entre 2 e 3 anos	3 anos ou mais	MÊS	MÊS
JAN	34	6	3	0	0	43	39,45 %
FEV	0	2	0	0	0	2	1,83 %
MAR	0	0	2	0	2	4	3,67 %
ABR	0	1	2	2	1	6	5,50 %
MAI	1	5	1	0	2	9	8,26 %
JUN	2	2	2	0	0	6	5,50 %
JUL	2	0	2	3	1	8	7,34 %
AGO	1	3	3	2	2	11	10,09 %
SET	2	4	2	0	0	8	7,34 %
OUT	0	2	0	1	2	5	4,59 %
NOV	1	2	1	0	0	4	3,67 %
DEZ	2	0	0	1	0	3	2,75 %
TOTAL	45	27	18	9	10	109	100 %
% PERÍODO	41,28 %	24,77 %	16,51 %	8,26 %	9,17 %	100%	

Fonte: Dados obtidos pelo autor (2011).

De acordo com a empresa, conforme aumenta o movimento de vendas torna-se necessário a contratação de novos funcionários. Estes contratos geralmente são temporários, e os funcionários ficam na empresa apenas pelo período de 1(um) ou 2 (dois) meses. Contrata-se em dezembro e demite-se em janeiro, conforme (figura 1).

**Figura 1: Funcionários Desligados x Admitidos 2008-2010.**

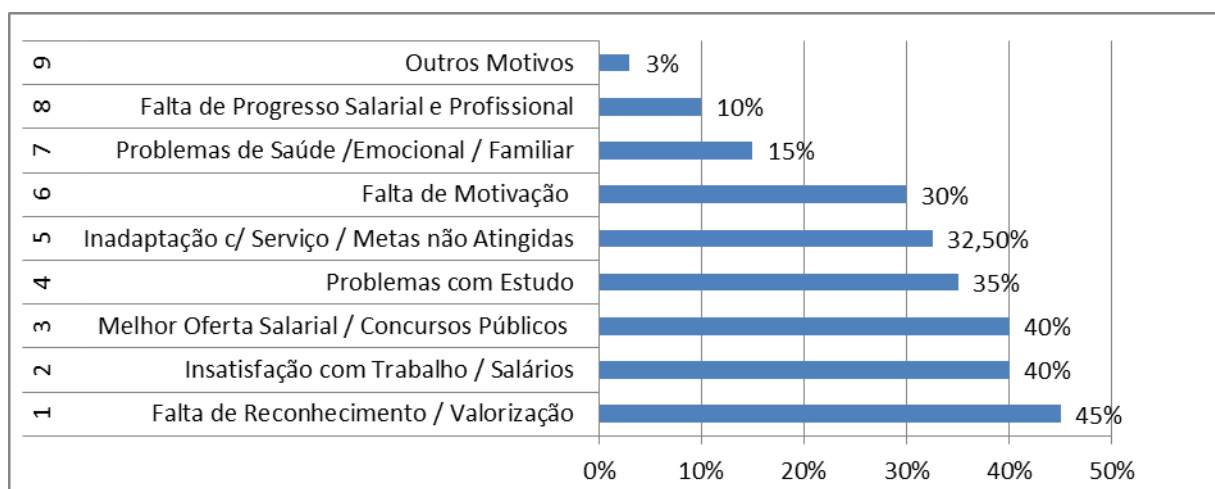
Fonte: Dados obtidos pelo autor (2011).

Alguns destes funcionários com contrato temporário (os que se destacam) são selecionados para permanecerem na empresa. Neste sentido, justifica-se rotatividade de

funcionários nos meses de dezembro e janeiro. Entretanto, é necessário verificar as causas da rotatividade nos demais períodos (figura 2).

De acordo com os funcionários da empresa o fator que mais contribui para a rotatividade se refere à falta de reconhecimento da empresa para com os funcionários. Tornando assim os funcionários insatisfeitos e desmotivados conforme a (figura 2). Isto não é bom para a empresa, pois segundo Robbins (2009) funcionários satisfeitos e motivados são mais produtivos e apresentam atitudes positivas em relação ao seu trabalho.

**Figura 2: Principais motivos causadores da rotatividade segundo os funcionários.**



**Fonte: Dados obtidos pelo autor (2011).**

Apesar de 46 % dos funcionários entrevistados afirmarem ter recebido algum tipo de promoção desde que entraram na organização, 50% dos funcionários da empresa acreditam que as promoções nem sempre são dadas as pessoas certas, 6, 67 % acham que as promoções não são dadas as pessoas certas, e somente 43,33 % afirmam que a empresa promove adequadamente.

Quanto às condições do ambiente de trabalho em que o funcionário está inserido, e ao desempenho de suas atividades, Chiavenato (2002) afirma que podem interferir no desempenho dos funcionários, a iluminação, ruídos e as condições atmosféricas. Pelo que foi observado na empresa a maioria dos setores apresentam boas condições de higiene, iluminação, climatização e não têm muitos ruídos.

Entretanto, a empresa possui 3 (três) pisos (andares) e não possui elevador. A maioria dos funcionários reclama do acesso aos andares superiores por ter que subir rampa e escadas durante várias vezes ao dia. Pois o depósito de mercadorias da empresa fica localizado no 3º (terceiro) piso. Onde não há climatização e o calor excessivo acaba causando grande

incômodo. Ao final da jornada de trabalho os vendedores relataram que sentem um grande cansaço físico e que este desgaste muitas vezes prejudica o bom atendimento dos clientes.

Alguns funcionários consideram a distribuição das tarefas inadequadas o que muitas vezes prejudica o atendimento de clientes e torna os vendedores sobrecarregados. Pois além de vender, precisam executar outras atividades não relacionadas à venda e que acaba atrapalhando os mesmos a atingir as metas. Causando assim uma das principais fatores que contribuem para a rotatividade na empresa. Os funcionários acrescentam ainda, que possuem interesse em receber remuneração fixa, por não gostarem das metas que são estipuladas e as constantes cobranças acerca das mesmas, pois muitas vezes não há possibilidade de atingi-las.

### **3 APONTAMENTOS SOBRE ABSENTEÍSMO E ROTATIVIDADE**

Após análise da pesquisa, surgiram algumas preocupações com relação as políticas de recursos humanos adotadas pela empresa. Assim, identificou-se a necessidade de fazer algumas considerações:

- a) Quanto à estrutura física da empresa, o ideal seria colocar um elevador para dar acesso aos andares superiores, além de climatizar o 3º piso. Isto poderia refletir na qualidade do atendimento aos clientes, menor desgaste dos funcionários e aumento de sua motivação;
- b) Quanto à remuneração por comissão e distribuição de tarefas, a empresa poderia rever as funções dos funcionários, colocando cada um em seu setor competente e verificar se as metas solicitadas aos funcionários realmente são atingíveis. Isto poderia ajudar os vendedores comissionados a atingirem as metas mensais de vendas além de reduzir os índices de demissão por falta de atingimento de metas.
- c) Adotar medidas de reconhecimento e valorização dos funcionários, tais como implantar benefícios sociais, horários flexíveis para estudantes, confraternizações mensais entre a equipe de trabalho, ouvir as opiniões dos mesmos para que se sintam importantes para a organização. Tais medidas podem favorecer a retenção e atração dos funcionários, diminuindo seu interesse em deixar a organização.
- d) Estruturar um programa de políticas de recursos humanos adequado à realidade da empresa e que seja do conhecimento de todos. Isto facilitaria o relacionamento dos funcionários com clientes, colegas de trabalho e gerentes, além de propiciar o alcance das metas da organização.

Acredita-se, que estes apontamentos se efetivamente aplicados, poderão contribuir para a diminuição do fluxo constante de entradas e saídas de funcionários. Cabe ressaltar que tais medidas não são direcionadas para a rotatividade constatada nos meses de dezembro e janeiro (praticamente inevitável), mas principalmente para a rotatividade do restante do período, conforme (figura 1).

## **CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Analizando os dados coletados através dos questionários aplicados, supõe-se que a falta de políticas de recursos humanos bem definidas associado à ausência de outras políticas (de benefícios sociais, de cargos e salários, de remuneração estratégica, avaliação de desempenho, etc) têm influenciado negativamente para a motivação e satisfação dos funcionários, o que consequentemente contribuem para o absenteísmo e rotatividade. De acordo com a pesquisa, não foi constatado medidas efetivas de controle e redução do absenteísmo e rotatividade de funcionários. Há apenas uma tentativa da empresa de controlar o absenteísmo, por meio de medidas disciplinares. Por este motivo, justifica-se o fato de atualmente (novembro de 2011) 57 % dos funcionários trabalharem há menos de 1 (um) ano na empresa, e apenas 17% trabalharem há mais de 3 (três) anos, o que indica que poucos funcionários conseguem manter-se na empresa por um longo período.

Tratando-se das consequências geradas na empresa, a ausências dos funcionários não apresenta muita influência por ocorrer em um nível considerado baixo pela empresa. Já quanto à grande quantidade de desligamentos e contratações, constatou-se gastos com o tempo dispensado para treinamento, e outros custos adicionais de contratações e demissões. Além disso, influenciam para o comportamento negativo dos funcionários, que apresentam sentimentos de insegurança e insatisfação no trabalho. Lucena (1995) relata que a rotatividade além de significar investimentos perdidos, que não retornam à empresa, pode também afetar profundamente a produtividade, os resultados e a continuidade de uma organização.

As percepções, tanto dos funcionários quanto dos clientes, são geralmente baseadas na imagem pública da empresa, ou no que outras pessoas contam sobre um empregador para o qual trabalham (MAYO, 2003). Uma das características positivas da empresa destacadas nas entrevistas, refere-se à oportunidade de trabalho concedida a pessoas sem experiência, havendo relatos de funcionários, de que esta foi à única empresa que os “acolheu”. Além disso, e apesar de não se sentirem reconhecidos e considerarem que existe muito autoritarismo

por parte da administração da empresa, 90 % dos funcionários afirmam gostar de trabalhar na organização, e que caso sejam desligados da mesma voltariam a fazer parte da empresa futuramente se lhes fosse dada oportunidade.

## REFERÊNCIAS

BISPO, Patrícia. **Empresa alcança índice baixíssimo de absenteísmo**. rh. com.br, 31/10/2002. Disponível em: <<http://www.rh.com.br/Portal/Desempenho/Materia/3405/empresa-alcanca-indice-baixissimo-de-absenteismo.html#>> Acessado em: 21/10/2011.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas o novo papel de recursos humanos**. São Paulo: Editora Campos, 1999.

\_\_\_\_\_. **Recursos humanos**. Edição Compacta. 7 ed. São Paulo: Atlas, 2002.

\_\_\_\_\_. **Administração de Recursos Humanos: fundamentos básicos**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

DALL'INHA, Graziella Rejane. **A influência das práticas e das políticas de recursos humanos sobre o absenteísmo e a rotatividade: um estudo de caso**. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2006. Disponível em: <<http://www.ufpe.br/gepec/exemplos/ex%20tese%2014604.pdf>> Acessado em 05 de Set. 2011.

FRANÇA, Ana Cristina Limongi. **Práticas de recursos humanos PRH: conceitos, ferramentas e procedimentos**. São Paulo: Atlas, 2007.

FRANCO, José de Oliveira. **Recursos Humanos: fundamentos e processos**. Curitiba: IESDE Brasil S.A., 2008. 124 p. Disponível em: <<http://www2.videolivrraria.com.br/pdfs/6103.pdf>> Acessado em: 05 de Set. 2011.

FUNDAÇÃO UNIVERSIDADE FEDERAL DE RONDONIA. **Atualização das Normas para Elaboração do Trabalho de Conclusão de Curso – TCC**. Organizadoras: Prof<sup>a</sup> Dr<sup>a</sup> Maria Bernadete Junkes / Prof<sup>a</sup> Esp. Andréia Duarte Aleixo. Cacoal: Curso de Ciências Contábeis, 2011.

GROSS, Ronita; LIMA, Júlio Sérgio de. **Seleção de Pessoal: o desafio de agregar talentos à organização**. Artigo (Especialização em Gestão Estratégica de Recursos Humanos). Instituto Catarinense de Pós-Graduação - ICPG. Blumenau, 2004. Disponível em: <<http://www.icpg.com.br/artigos/rev04-05.pdf>> Acesso em 28 Set. 2011.

LUCENA, Maria Diva da Salete. **Planejamento de Recursos Humanos**. 5. reimpr. São Paulo: Atlas, 1995.

MARRAS, Jean Pierre. **Administração de Recursos Humanos: do operacional ao estratégico**. 3. ed. São Paulo: Futura, 2000.

MAZON, Luciano; TREVISAN, Maria Auxiliadora. **Recrutamento e Seleção de Recursos Humanos em um Hospital psiquiátrico de um município Paulista.** Rev. Latino-am. Enfermagem – São Paulo - v. 8 - n. 4 - p. 81-87 - agosto 2000. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/rlae/v8n4/12388.pdf>> Acessado em: 22 de Set. 2011.

MAYO, Andrew. **O Valor Humano da Empresa: valorização das pessoas como ativos.** Tradutora Julia Maria Pereira Torres. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

MILCOVICH, George T.; BOUDREAU, John W. **Administração de Recursos Humanos.** Tradução Reynaldo C. Marcondes. 1 ed – 5 reimpr. São Paulo: Atlas, 2006.

PENATTI, Isidoro; ZAGO, José Sebastião; QUELHAS, Oswaldo. **Absenteísmo: As consequências na gestão de pessoas.** III SEGeT – Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia. Universidade Federal Fluminense – Rio de Janeiro, 2006. Disponível em: <[http://www.aedb.br/seget/artigos06/898\\_Seget\\_Izidro%20Penatti.pdf](http://www.aedb.br/seget/artigos06/898_Seget_Izidro%20Penatti.pdf)> Acessado em: 21 out. 2011.

ROBBINS, Stephen Paul. **Fundamentos do Comportamento Organizacional.** Tradução técnica Reynaldo Marcondes. 8. ed. - São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2009.

SOUZA, Luís Fernando Quinteiro de. **Absenteísmo no Serviço Público.** Âmbito Jurídico, Rio Grande, 35, 01/12/2006. Disponível em: <[http://www.ambito-juridico.com.br/site/index.php?n\\_link=revista\\_artigos\\_leitura&artigo\\_id=1494](http://www.ambito-juridico.com.br/site/index.php?n_link=revista_artigos_leitura&artigo_id=1494)> Acesso em 21 de Out. 2011.

SOUZA, Silvana Regina Rossi Kissula. **A Rotatividade e as Condições de Trabalho dos Profissionais de Enfermagem: um enfoque da ergonomia.** Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção, na área de Ergonomia) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2003. Disponível em: <<http://www.tede.ufsc.br/teses/PEPS3376.pdf>> Acessado em: 22 de Set. 2011.

VISCAINO, Cassiana Cristina Lorenzon; ESTORK, Leandro Augusto. **Gestão de Pessoas: um olhar sobre a evolução histórica do principal ativo das organizações empresariais.** Revista Científica Eletrônica de Ciências Contábeis. Ano II - Nº 03 – Maio de 2004 – Periódico Semestral. Disponível em: <<http://www.revista.inf.br/contabeis03/pages/artigos/cc-edic03-anoII-art02.pdf>> Acessado em: 05 de Set. 2011.

TACHIZAWA, Takeshy; FERREIRA, Victor C. Paradela; FORTUNA, Antônio A. Mello. **Gestão com Pessoas: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios.** 2. ed. – Rio de Janeiro: Editora FGV, 2001.

## **APÊNDICES**